



# ナ・デックスレポート

## 第74期 報告書

2023年5月1日～2024年4月30日

証券コード：7435



ごあいさつ

株主のみなさまにおかれましては、平素より当社グループ事業へのご理解とともに厚いご支援を賜り、誠にありがとうございます。

ここでは、前中期経営計画の総括を踏まえ、このたび発表しました「中長期経営VISION」および新中期経営計画にもとづく今後の成長戦略をご説明させていただきます。ご一読のほどお願い申し上げます。

代表取締役社長 進藤 大資

## トータル・ソリューションの深化を目指し、グループが持つ力を「点」から「面」へ転換。



2024年4月期を振り返り、営業状況をご説明願います。

前中期経営計画(2022年4月期～2024年4月期)の最終年度となった2024年4月期は、円安が急速に進む中でエネルギー価格の高騰が続き、景気の先行きが不透明な状況で推移しましたが、私たちの主要得意先である自動車関連業界は、半導体不足の緩和を受け、自動車生産台数の回復を示しました。しかしながら当社グループ事業においては、各地域セグメントとも減収・減益を余儀なくされ、期初の予想数値を下回る結果となりました。

主な要因を述べますと、日本セグメントでは、前期(2023年4月期)に電気機器関連企業向け生産設備の大型海外案

件による業績貢献があり、当期は為替の影響も含め、販売実績の反動が生じたことが挙げられます。また北米セグメントでは、現地の自動車労働組合によるストライキの影響を受け、自動車関連企業の設備導入が先延ばしとなり、自社製品の販売が減少しました。もう一つ大きな影響を及ぼしたのは、注力市場である中国の景気停滞です。中国セグメントでは、自動車関連企業向け自社製品と工作機械関連企業向け制御部品の販売が大きく減少し、営業損失を計上しました。

そのため2024年4月期の連結業績は、売上高344億3千6百万円(前期比4.8%減)、営業利益9億5千9百万円(同50.3%減)、経常利益12億1千3百万円(同39.7%減)、親会社株主に帰属する当期純利益8億7千4百万円(同34.2%減)にとどまりました。資本効率を示すROEは、前期の7.3

%から4.5%に低下しました。

全般的には低調な1年でしたが、スポット溶接の自社製品を主軸とするプロセスソリューションや、商社領域であるファクトリーオートメーションが苦戦する一方、プロセスソリューションの中でも新たな分野として展開するレーザ事業は、EV関連のニーズを捉えて堅調に推移しており、私たちのレーザ技術に対する市場の認知が広がってきております。システムインテグレーションにおいても、当社および子会社間の連携によるシステムインテグレーターチームを編成しグループ内の共創を深めた結果、顧客業界から高評価をいただけるようになっております。



終了した前中期経営計画の総括をお聞かせください。

2022年4月期より3ヶ年にわたり推進した前中期経営計画(2022年4月期～2024年4月期)は、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、すべてのステークホルダーの「安心」をつなぐ企業グループを目指したものです。

数値目標は、最終年度の連結業績における「売上高400億円」「営業利益16億円」「経常利益17億円」「ROE 6.5%以上」を掲げましたが、前述の通り未達となりました。計画1年目および2年目は、電気機器関連企業や自動車関連企業を中心とする設備投資需要の高まりを受け、また為替の円安も利益面に寄与し、増収・増益を継続したのですが、3年目に業績悪化へ転じました。

当社グループ事業の課題として、市場の変動など外部環境要因や、お客さまの設備投資の山谷による影響を強く受け、業績が大きく左右される点を認識しています。前中期経営計画の未達は、こうした課題への対応が十分に進んでいないことを示すものに他なりません。私たちは、引続き特定業界や特定顧客への依存度を低減し、受注の平準化を進めるとともに、収益の安定化を図っていく必要があります。

定性面の成果としては、計画コンセプトに掲げた「トータルソリューションプロバイダー」への変革が進み、グループ

の「総合力」の結集と「発信力」の強化についても、組織横断的な連携の向上を果たしました。これにより当社グループは、システムインテグレータ(SI)機能を高め、製品やサービスをソリューションとして提供するグループとしての体制づくりを進展させることができました。また、物流倉庫向けにファクトリーオートメーションの技術を活かした省人化・自動化設備を提案し、生産現場から物流・搬送工程までのソリューションを展開するなど、新領域の開拓において具体的な実績を築きました。

内部体制に関する成果では、SI人財の育成を強化すべくグループ内の人財交流を図り、スキル・ノウハウの獲得につなげながら、育成した人財を有効に活用するための制度整備を進めました。そして2023年4月には、イシコテック株式会社を株式会社タマリ工業へ合併するグループ組織再編を実施し、グループ全体最適に向けてコスト・リソースを集約していきました。



今回発表した「中長期経営VISION」をご説明願います。

私たちは、新たな3ヶ年中期経営計画の始動に先立ち、2024年1月に「中長期経営目標(2030年4月期)」を定めた後、2030年に向けて目指すべき成長の方向性を示した「中長期経営VISION」を策定・発表しました。

この「中長期経営VISION」の策定に際し、今後の企業価値拡大と持続的成長について、当社グループの原点に立返って「ナ・デックスの存在意義」を検討した結果、私たちは、お客さまの課題を解決するソリューションの提供をあらためて成長戦略の根幹に据えました。当社グループのお客さまにおいては、環境保全・気候変動への対応や労働力不足の解決など、社会課題がそのまま顧客課題となっており、そこに私たちがシーズ技術を活かした最適なソリューションを提供することで、課題の解決を図っていくという考え方です。そしてソリューションの質的向上により提供価値を高め、収益性を上げながら、新たな業界・分野へソリューション

領域を拡大し、成長機会を拓いていきます。

当社グループは、メーカー機能として溶接タイマやレーザなどのプロセスソリューションとシステムインテグレーション、商社機能としてファクトリーオートメーションと制御部品という、多くの製品・商材およびサービス機能を保持しています。これらの「点」を結んで

「面」を形成し、ソリューションとして提供するためには、グループ内の共創を促しつつ、組織の統廃合・再編を実施し、さらにグループ内にない機能をM&Aなどを通じて取込んでいく必要があります。

こうした企業集団になるために必要な期間を6年と想定し、成長へのロードマップを描いたのが今回発表した「中長

期経営VISION」です。その第1フェーズとなる前半3年間（2025年4月期～2027年4月期）で、私たちは事業ポートフォリオの変革を実行し、グループ事業の再編と業界ターゲット、構造改革を進めていきます。そして第2フェーズとなる後半3年間（2028年4月期～2030年4月期）では、事業のさらなる高付加価値化を図り、収益化につなげていきます。経営目標は、資本効率の改善を重視し、2030年4月期における「ROE 10.0%以上」「PBR 1.0倍超」を掲げました。



新たな中期経営計画について  
詳しくお聞かせください。

新中期経営計画（2025年4月期～2027年4月期）は、前述の通り「中長期経営VISION」の第1フェーズとなる3ヶ年計画です。

計画の前提として今後3年間の事業環境を展望すると、労働人口の減少を背景に多くの分野で省人化・自動化ニーズが拡大し、同時にカーボンニュートラルへの対応も加速していく中、特に自動車関連市場では、ものづくりの合理化に向けた技術導入が進むと見えています。また、地政学リスクの顕在化や中国経済の減速など海外情勢の変動を受け、グローバル生産拠点の見直しや再編といった動きが広がってくると思われます。

お客さまの課題を解決するソリューションの提供を目指す当社グループは、こうした環境変化を踏まえ、成長市場・成長事業へグループリソースを重点傾斜配分しつつ、

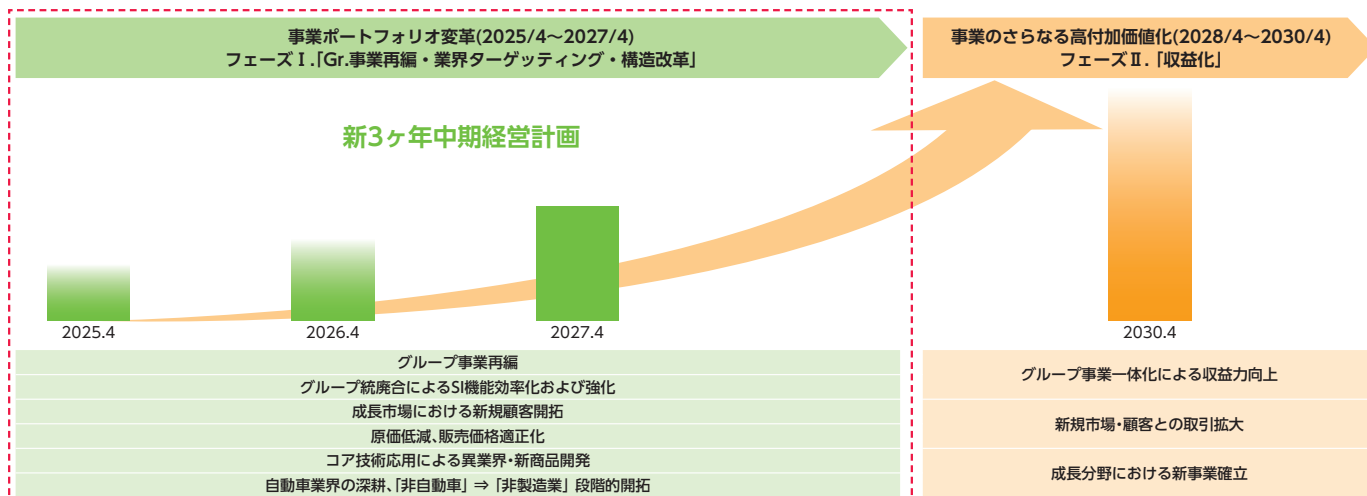
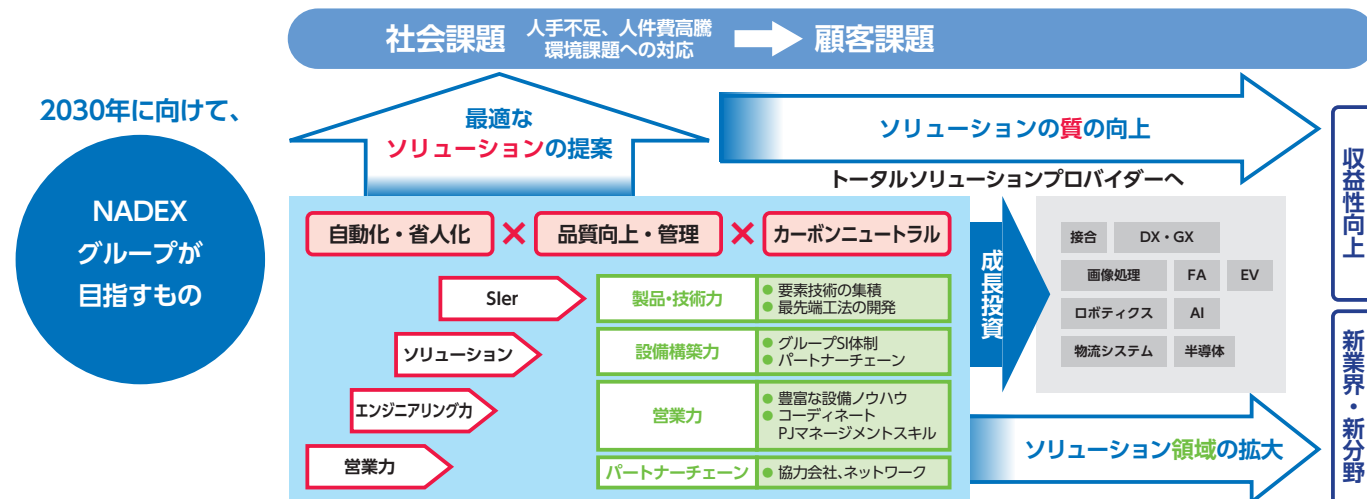


省人化・自動化への流れを捉えるべく、ソリューションのターゲットを明確化していきます。そして市況の動きによる業績への影響を低減するために、グループ全体でヘッジできる事業体制を構築していく考えです。

本計画では、別掲の4項目から成るコンセプトにもとづき、中長期の成長に求められるグループの構造変革を実行していきます。数値目標は、計画最終年度の2027年4月期連結業績における「売上高443億円」「営業利益22億円（営業利益率5.1%）」「ROE 8.0%」の達成を掲げ、財務体質として「自己資本比率50%前後」「総還元性向50%以上（3年間継続）」を目指します。

営業利益は現在、ファクトリーオートメーションと制御

## 中長期経営VISIONの概要



## 新中期経営計画コンセプト

### 1 変化する社会顧客課題に合致する「トータル・ソリューション」の深化

「トータル」：「共創」を通じたグループ&サプライチェーンによる「総合力」の発揮

「ソリューション」：顧客目線での経済合理性を実現するためのメーカー機能の段階的拡充

### 2 人的資本経営による社員エンゲージメントの向上

### 3 グループ成長戦略と連動した機動的な財務体制への変革

### 4 適切な情報開示・双方向の対話の推進によるIRの強化

部品の「商社領域」が67%、プロセスソリューションとシステムインテグレーションの「メーカー領域」が33%の割合となっていますが、これを3年後には「商社領域」と同程度まで「メーカー領域」の比重を上げ、収益性と安定性の向上を図ります。

本計画のコンセプト4項目のうち、成長戦略における最大の柱となるのが、筆頭に掲げた「トータル・ソリューション」の深化です。変化する社会顧客課題を的確に捉え、当社グループが有する製品・商材およびサービスを結んで「面」を形成し

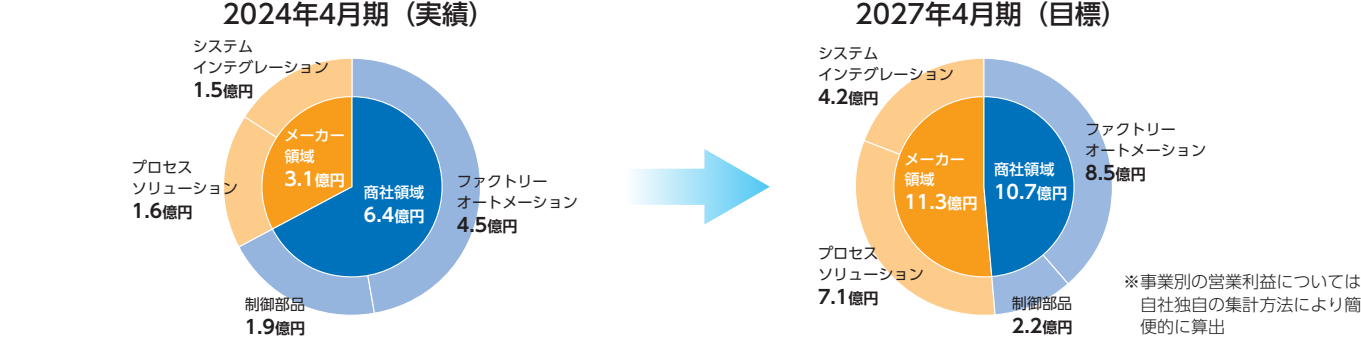
グループ業績目標

|       |      | 2024/4<br>実績 | 2027/4<br>目標 | 2024/4<br>→2027/4 |
|-------|------|--------------|--------------|-------------------|
| 売上高   | (億円) | 344          | 443          | +99               |
| 営業利益  | (億円) | 9            | 22           | +13               |
| 営業利益率 |      | 2.7%         | 5.1%         | +2.4P             |
| ROE   |      | 4.5%         | 8.0%         | +3.5P             |

|             |
|-------------|
| 自己資本比率50%前後 |
| 総還元性向50%以上※ |

※2025/4～2027/4の3年間

事業別営業利益目標



**Q** 計画初年度を起点とする取組みをご説明願います。

私たちは、新中期経営計画の始動に合わせ、事業部門ごとにミッションとKGI・KPIを設定し、その達成を施策に落とし込む形で、PDCAサイクルを回していく取組みを開始しました。各部門では、これらの目標設定を課単位の活動、

たソリューションの提供により解決していきます。そのために私たちは、グループ内およびサプライチェーンにおける共創を通じて「総合力」を高めながら、ソリューションの質的向上を図るべく、メーカー機能を段階的に拡充していく方針です。

「トータル・ソリューション」の深化に向けた成長投資については、今後3年間でM&Aや拠点の新設を含む戦略・人的資本投資として95億円程度、その他に設備更新やIT・DX、既存製品開発、ESGなどへの経常投資として25億円程度を実行していく予定です。

さらには社員一人ひとりの活動に分解し、それぞれ設けたKGI・KPIの達成を目指していくことで、その進捗を管理します。新中期経営計画にもとづく成長戦略の遂行状況を全社レベルで数値化し、組織の動きを見える化していく取組みです。

人財の成長と活躍を促し、企業価値の拡大につなげていく人的資本経営の一環でもあり、グループが一体となった

新中期経営計画を推進する意識を社員一人ひとりに浸透させる上でも大きな意義があると思います。また今後は、この取組みを通じてモニタリングした新中期経営計画の進捗を株式市場に発信していく考えです。

2025年4月期は、中国市場の停滞が依然続いていくと予想されますが、北米市場では、自動車関連業界におけるストライキの影響が落ち着いており、米国大統領選挙の結果など市場環境に変化を及ぼす不透明要素はあるものの、需要の戻りに期待しています。業績改善につながる要素としては、新中期経営計画にもとづく成長戦略の進展により、特に日本市場でレーザやシステムインテグレーションによる収益貢献が拡大すると見込んでいます。

以上を前提として2025年4月期の連結業績は、売上高376億9千万円(前期比9.4%増)、営業利益12億4千万円(同29.4%増)、経常利益14億2千万円(同17.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益9億4千万円(同7.4%増)を予想しています。

なお今期中の新たな動きとして、2024年12月にインド現地法人の設立を予定しています。自動車関連市場の成長が見込まれるインドは、私たちの主要得意先である日系自動車関連企業が多数進出しており、レーザやファクトリーオートメーションなど、当社グループが提供するソリューションにも期待が寄せられています。こうした状況を踏まえ、インド市場にまず販売拠点を立上げ、日系自動車関連企業向けに溶接タイマなどの自社製品を供給し、さらに現地ローカルの自動車関連企業へ展開していきたいと考えています。現在もインド市場に適したビジネスモデルの構築のためにマーケティング活動を継続して行っており、将来的には、レーザやSI機能も含めたトータル・ソリューションの提供を視野に入れ、体制を構築していきます。

**Q** 株主・投資家のみなさまへのメッセージをお願いします。

今回の期末配当は、期初の予定通り1株当たり24円とさ

せていただきました。これにより中間配当の同11円と合わせた年間配当額も予定通り同35円となり、連結配当性向は36.1%となりました。

今後の株主還元については、新中期経営計画において「総還元性向50%以上(3年間継続)」を掲げていることから、これにもとづき連結配当性向30%以上を目途とする配当を実施しつつ、自己株式の取得やその他の株主還元施策を行う方針です。以上により2025年4月期は、年間配当額1株当たり33円(中間配当同11円、期末配当同22円)、連結配当性向30.5%を予定しています。

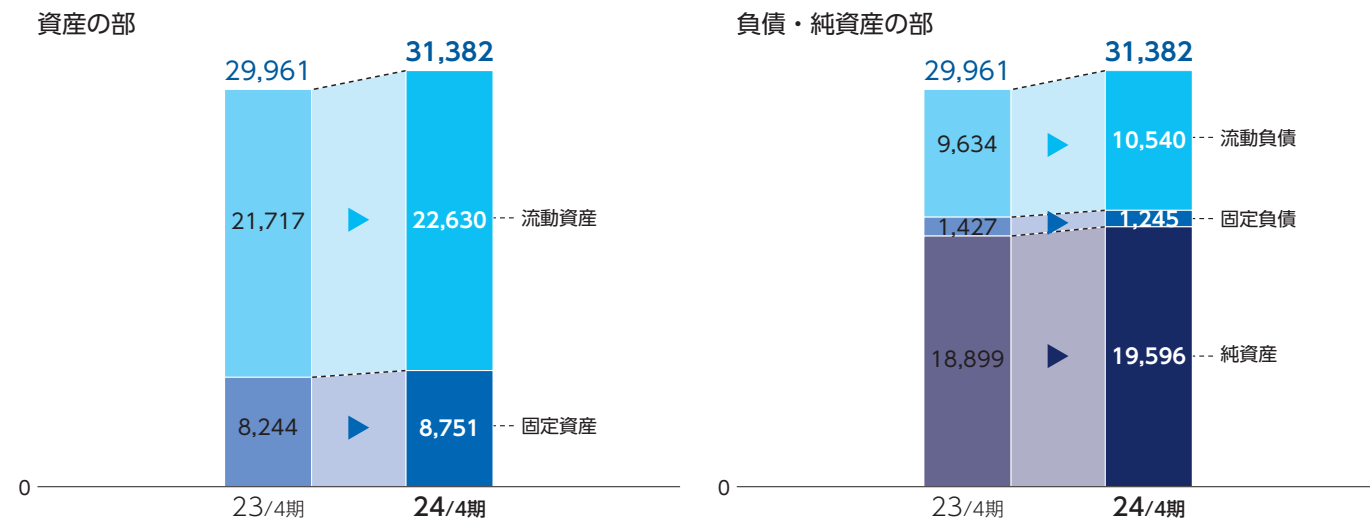
前述の通り当社グループは、2027年4月期までの3年間で戦略・人的資本投資95億円程度、経常投資25億円程度の実行を計画していることから、キャッシュポジションが一時的に低下する見込みですが、将来の成長に向けて当面重点投資を必要とする時期にあり、なにとぞご理解ご了承ください。

私たちは、収益力強化、成長投資、資本効率向上、株主還元の四つを基軸に、持続的な企業価値向上を目指します。その取組みを通じて資本効率を改善し、株式市場における評価を高めていくことで、2027年4月期における「ROE 8.0%」、2030年4月期における「ROE 10.0%以上」「PBR 1.0倍超」を目指します。

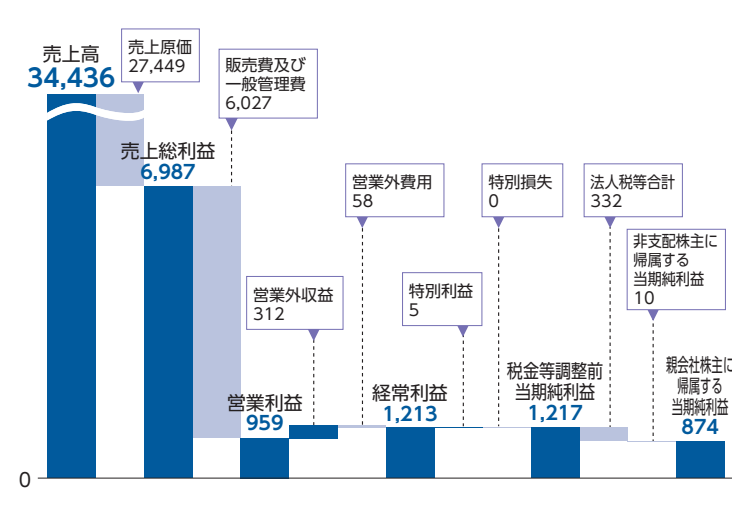
株式市場における評価については、当社グループの企業価値に関する情報の非対称性を解消し、適正な価値評価の形成を促していくことが重要だと認識しています。そのためのアプローチとして、IR活動のさらなる強化を打ち出し、株主・投資家のみなさまとの継続的な対話と積極的な情報発信に努めつつ、メディアリレーションにも力を入れていく考えです。

私たちナ・デックスグループは「中長期経営VISION」の6年間で大きな変化を遂げ、次の成長ステージに向けて飛躍していきます。株主・投資家のみなさまにおかれましては、未来への果敢なチャレンジにご注目いただき、引続き長期のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

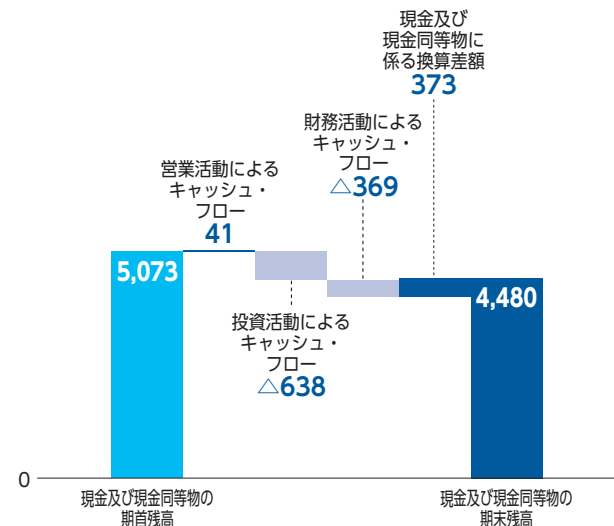
## 連結貸借対照表(要約) (単位：百万円)



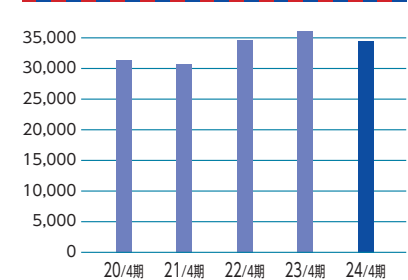
## 連結損益計算書(要約) (単位：百万円)



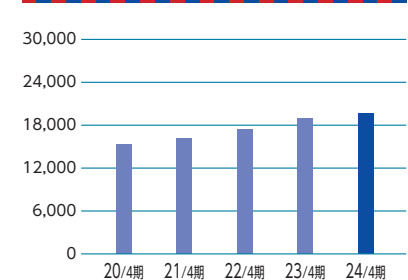
## 連結キャッシュ・フロー計算書(要約) (単位：百万円)



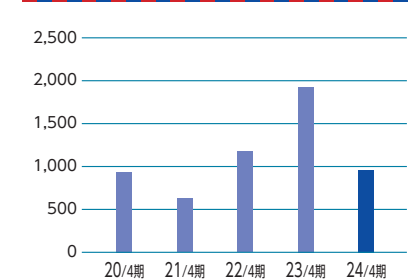
## 売上高 (単位：百万円)



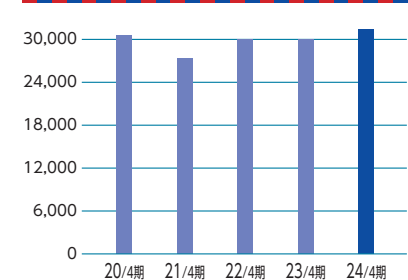
## 純資産 (単位：百万円)



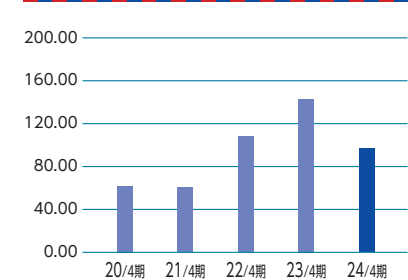
## 営業利益 (単位：百万円)



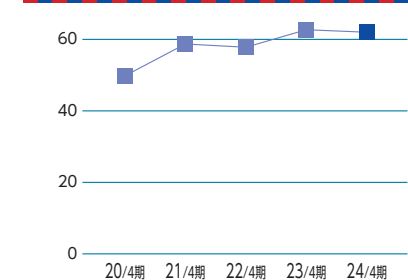
## 総資産 (単位：百万円)



## 1株当たり当期純利益 (単位：円)



## 自己資本比率 (単位：%)



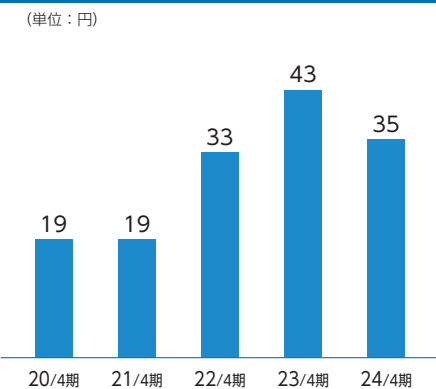
## 株主還元方針に関する考え方

当社は、株主に対する利益還元を重要な課題と認識しており、財務体質の強化や将来の事業展開に備えた内部留保の充実などを総合的に勘案しつつ、業績に連動した配当を安定的かつ継続的に行うことを基本方針としております。業績に連動した指標としては連結配当性向30%以上とします。連結配当性向により算出された年間配当金額が10円を下回る場合でも、年間10円の配当を堅持できるよう努めてまいりますが、著しい経営環境の変化などの特殊要因により、親会社株主に帰属する当期純利益が大きく変動する場合等については、その影響等を考慮し配当額を決定することがあります。

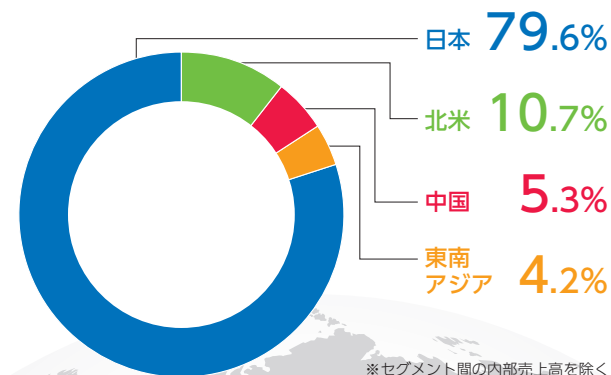
当事業年度の配当金につきましては、上記基本方針をふまえ、1株につき35円(うち中間配当11円)の配当とさせていただきます。

翌事業年度の配当金につきましては、1株につき33円とする予定であります。

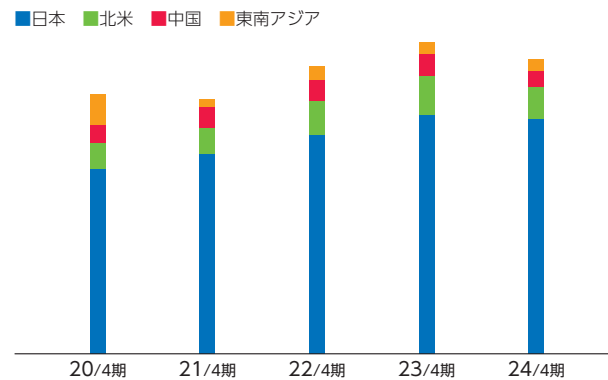
## 配当金の推移



地域別売上高構成比



地域別売上高推移



## 日本

売上高 282.0億円  
営業利益 5.1億円

日本につきましては、自動車関連企業向け生産設備の売上が増加したものの、電気機器関連企業向け生産設備の売上が減少したこと、また前連結会計年度には円安効果があったことなどにより、売上高は282億9百万円と前連結会計年度に比べ4億6千8百万円(△1.6%)の減収となり、営業利益は5億1千6百万円と前連結会計年度に比べ6億3千万円(△54.9%)の減益となりました。

## 北米

売上高 38.4億円  
営業利益 4.6億円

北米につきましては、全米自動車労働組合のストライキの影響により、自動車関連企業向け自社製品の売上が減少したことなどにより、売上高は38億4千3百万円と前連結会計年度に比べ7億8千1百万円(△16.9%)の減収となり、営業利益は4億6千3百万円と前連結会計年度に比べ1億2千7百万円(△21.5%)の減益となりました。

## 中国

売上高 18.7億円  
営業損失 0.6億円

中国につきましては、自動車関連企業向け自社製品および工作機械関連企業向け制御部品の売上が減少したことなどにより、売上高は18億7千6百万円と前連結会計年度に比べ7億7千4百万円(△29.2%)の減収となり、営業損失は6千9百万円(前連結会計年度は1億5百万円の営業利益)となりました。

## 東南アジア

売上高 14.7億円  
営業利益 0.8億円

東南アジアにつきましては、自動車関連企業向け生産設備の売上が減少したことなどにより、売上高は14億7千6百万円と前連結会計年度に比べ5千9百万円(△3.8%)の減収となり、営業利益は8千1百万円と前連結会計年度に比べ2百万円(△2.4%)の減益となりました。

事業別売上構成比および事業内容

### プロセスソリューション

(タイマー、レーザ、ITソリューション)

国内自動車業界でトップシェアを誇る抵抗スポット溶接制御装置(タイマー)を主軸に、レーザ加工技術、異材接合、ITを用いた次世代工法・加工ソリューションの開発を通じて、ものづくりの進化に貢献してまいります。

27.5%

### システムインテグレーション

お客さまが求める生産システムをオーダーメイドで構想からカタチにする提案を行っております。  
各事業との有機的な連携を通じて、トータルソリューションの提供をより一層推進してまいります。

16.5%

### ファクトリーオートメーション

ロボット・FAシステムを中心とした省人化・自動化の提案、組付機・加工機・検査機といった単体機から製造ラインまでワンストップでの提供を行っております。  
また、製造業以外にも、物流ニーズに対応した構内物流の自動化ソリューションを展開しております。

39.6%

## 制御部品

電子・電気制御部品の代理店販売を主軸としつつ、基板設計実装や制御盤製作などを提供しております。  
当社のネットワークでお客様の課題を解決する最適なコンポーネントを提案しております。

16.2%

2024年4月期  
連結売上高

344億円

会社概要

商号 株式会社ナ・デックス  
(英文名/NADEX CO.,LTD.)  
本店所在地 名古屋市中区古渡町9番27号  
TEL (052) 323-2211  
設立 1950年10月  
資本金 1,028,078千円  
従業員数 835名 (連結)、238名 (単体)

役員 (2024年7月23日現在)

取締役会長 古川雅隆  
代表取締役社長 進藤大資  
常務取締役 横地克典  
取締役 本田信之  
取締役 野口葉子  
常任監査役 (常勤) 渡邊修  
監査役 仙田正典  
監査役 横井陽子

(注1) 取締役野口葉子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。  
(注2) 監査役仙田正典氏および横井陽子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

株主メモ

|                     |                                                                             |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 事業年度                | 5月1日～翌年4月30日                                                                |
| 期末配当金受領株主確定日        | 4月30日                                                                       |
| 中間配当金受領株主確定日        | 10月31日                                                                      |
| 定時株主総会              | 毎年7月                                                                        |
| 株主名簿管理人 特別口座 口座管理機関 | 三菱UFJ信託銀行株式会社                                                               |
| 同連絡先                | 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部<br>東京都府中市日鋼町1-1<br>TEL 0120-232-711 (通話料無料)             |
| 郵送先                 | 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号<br>三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部                              |
| 上場金融商品取引所           | 東京証券取引所 スタンダード市場                                                            |
| 公告掲載方法              | 電子公告の方法により行います。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 |
| 公告掲載URL             | http://www.nadex.co.jp/                                                     |
| 単元株式数               | 100株                                                                        |
| 会計監査人               | 有限責任監査法人トーマツ                                                                |

株式の状況

発行可能株式総数 40,125,000株  
発行済株式の総数 9,063,200株  
(自己株式268,909株を含む)  
株主数 2,220名

大株主

| 株主名                                                                                                  | 持株数(株)    | 持株比率(%) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| 株式会社アート・ギャラリー富士見                                                                                     | 1,685,600 | 19.16   |
| BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND<br>(PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)<br>(常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行) | 749,163   | 8.51    |
| ナ・デックス社員持株会                                                                                          | 248,927   | 2.83    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                                                   | 246,800   | 2.80    |
| 吉田知広                                                                                                 | 242,700   | 2.75    |
| 古川雅隆                                                                                                 | 228,603   | 2.59    |
| 古川佳明                                                                                                 | 222,000   | 2.52    |
| 青柳和洋                                                                                                 | 186,800   | 2.12    |
| 株式会社三井住友銀行                                                                                           | 152,000   | 1.72    |
| 中山美和子                                                                                                | 144,000   | 1.63    |

(注) 持株比率は、自己株式(268,909株)を除く発行済株式総数に対する持株数の割合であります。なお、上記の自己株式には、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口)が保有する当社株式(89,000株)を含めておりません。

ご注意

- 株主さまの住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、左記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。
- 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。

IR情報は当社のホームページにも掲載されております。